

S公司成本控制战略优化

——基于价值链角度

于春蕾

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2025年7月1日; 录用日期: 2025年8月1日; 发布日期: 2025年8月11日

摘要

近年来, 我国休闲食品市场竞争从“量变”转向“质变”, 消费者对健康化、个性化产品的需求倒逼企业优化成本结构。S公司作为行业龙头, 虽营收规模较大, 但营业利润率低于行业平均水平, 显示出成本控制与战略扩张的失衡。本研究基于价值链管理理论, 分析发现其成本管理问题本质是采购、物流、销售等价值链环节协同低效。通过对营业成本、采购成本、研发费用、销售费用和管理费用等方面的深入剖析, 提出了基于价值链优化的成本控制战略, 包括采购与物流、研发、销售、管理等环节的具体策略。该研究为S公司提升成本管理效能提供了可行路径, 也为休闲食品行业通过价值链重构优化成本结构、提升核心竞争力提供了参考范式。

关键词

S公司, 成本控制, 价值链优化, 战略管理

Cost Control Strategy Optimization of Company S

—From the Perspective of the Value Chain

Chunlei Yu

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Jul. 1st, 2025; accepted: Aug. 1st, 2025; published: Aug. 11th, 2025

Abstract

In recent years, the competition in China's snack food market has shifted from "quantitative change" to "qualitative change". Consumers' demand for healthy and personalized products has forced

enterprises to optimize their cost structure. As the industry leader, Company S has a large revenue scale, but its operating profit margin is lower than the industry average, highlighting the imbalance between cost control and strategic expansion. Based on the theory of value chain management, this study analyzes and finds that the essence of its cost management problem is the inefficient coordination of value chain links such as procurement, logistics and sales. Through in-depth analysis of aspects such as operating costs, procurement costs, research and development expenses, sales expenses and administrative expenses, a cost control strategy based on value chain optimization was proposed, including specific strategies for links such as procurement and logistics, research and development, sales and management. This research provides a feasible path for Company S to improve the efficiency of cost management, and also offers a reference model for the snack food industry to optimize the cost structure and enhance core competitiveness through the reconstruction of the value chain.

Keywords

Company S, Cost Control, Value Chain Optimization, Strategic Management

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来，随着我国经济的不断发展，居民生活水平不断提高，对日常生活的追求更是从温饱转变到对消费质量的追求。消费者对食品的需求更加多元化，从“吃饱”转变到“吃好”，休闲食品市场的竞争更是由“量变”开始转换为“质变”。2024 年我国休闲食品市场规模达 1.09 万亿元，消费者对健康化、个性化产品的需求增速超过行业平均水平 20%，倒逼企业从供应链到营销全链条优化成本结构。作为行业龙头，依托电商平台与品牌 IP 优势，S 公司 2024 年营收达 106.2 亿元，但营业利润率仅 4.56%，而休闲食品行业大部分企业营业利润率均在 10% 左右。这显示出 S 公司成本控制与战略扩张的失衡。

从行业特性看，休闲食品企业面临三重成本压力：一是供应链脆弱性，坚果等核心原料 70% 依赖进口，受气候变化、国际贸易摩擦等因素影响，原料价格年波动率达 12%，而 S 公司前三大供应商采购占比超 40%，议价能力受限。二是渠道转型成本高企，电商平台流量规则迭代导致运营费用率攀升，但 2024 年线下渠道营收占比仅 29%，全渠道协同效率不足。三是品质管控成本刚性，为满足食品安全与新鲜度要求，仓储物流环节需投入恒温库、冷链运输等重资产，企业物流成本率达 12.3%，高于行业均值 9.5%。

在此背景下，传统成本控制手段已难以应对“消费升级 + 竞争加剧”的双重挑战。电商企业需要强化生产、物流等供应链成本控制，以实现供应链成本的显著降低，同时进一步提升企业的市场竞争力 [1]。S 公司的成本管理问题本质是价值链各环节协同低效——采购端战略储备不足、物流端模式单一、销售端渠道错配。如何通过价值链重构实现成本领先与差异化平衡，成为企业突破增长瓶颈的关键。本文基于价值链管理理论，聚焦采购、研发、销售等核心环节，分析成本动因并提出优化路径，以期为食品行业提供“战略协同 + 全链提效”的成本管理范式。

2. 理论基础

2.1. 成本控制

成本控制在企业管理中处于核心地位，涵盖生产经营各环节，从产品设计、物料采购到销售及售后

服务等流程,都要严格把控成本。它以预设成本目标为导向,运用多种策略与工具,严密监控、深入剖析成本情况,精准把握实际与目标成本的差距,实施精准管理,严控成本支出在预算内,实现资源优化配置,保障企业高效运营,提升经济效益。张永胜(2023)提到,任何企业的经营活动从开始生产到获取利润,其成本不仅是限于制造成本,而是贯穿于产品生命周期的全部成本,因而成本控制也应由物质产品成本扩展到非物质产品成本的管理[2]。田力(2018)提到,成本控制就是通过特定的成本计算方法,借助有效的财务成本管理手段,实现对成本状况的合理核算,从而使企业能够在良好的运行轨道上发展,更好地抵御风险,保障企业的发展规划得以顺利实现[3]。

2.2. 战略成本管理理论

战略成本管理理论是一种融合了成本管理和企业战略管理的先进管理思想。它超越了以往单纯聚焦于生产流程的成本削减方法,转以企业的整体战略为出发点,从全局和长期的角度深入考量成本管理的策略与实践。刘京桦(2025)提到,有效的企业管理和准确的企业决策是企业能否在竞争中占据有利地位的关键[4]。王满(2015)提到,在复杂的环境中保持成本领先和实现价值增值是至关重要的,因此企业必须找到适应现代经济环境、满足价值管理需求的战略成本管理模式[5]。基于价值链视角的战略成本管理模式则能更好的帮助企业分解成本管理,发现问题。

2.3. 价值链管理理论

价值链管理理论认为,企业的生产经营活动是由一系列相互关联的价值创造活动构成的,这些活动犹如一条链条,从原材料采购开始,历经生产加工、产品销售,直至售后服务等环节,每个环节都在为最终产品或服务附加价值,这就是所谓的价值链。席蕊(2024)认为,要想实现对成本的有效控制,需要从供应链的角度对企业上下游资源进行充分整合,以形成稳定畅通的功能网链结构[6]。田晓川(2017)提到,传统的作业成本管理已经不能满足企业管理的需要,企业与价值链系统之间的互动决定着企业的核心竞争力[7]。夏惠(2009)认为,企业可通过分析价值链上下游控制成本,运用外部价值链分析供应商、企业、顾客间的战略合作关系,携手降低成本,增强整体优势,挖掘双赢机会。这些都说明,价值链管理是成本控制的一个有效手段[8]。

2.4. 动态能力理论

动态能力理论由蒂斯等人于 1997 年提出,其核心是指企业在动态环境中,通过感知市场与技术变化,整合内外部资源并重构组织流程、知识体系,以形成适应环境的新能力,从而获取持续竞争优势,其构成涵盖环境感知、资源整合与重构、组织学习及组织柔性等能力,该理论为企业在不确定环境中制定战略、推动创新及避免核心能力僵化提供了理论框架。杨淳(2025)验证了企业数字化转型需要高管充分利用内部动态能力结合外部数字基础设施的投入[9]。所以,企业在进行数字化建设时不仅需要基础设施的投入,还需要感知数字环境的变化以形成动态的内部竞争力。

3. 案例简介

3.1. S 公司简介

S 公司前身 S 电子商务有限公司成立于 2012 年,并于 2015 年底更名并正式变更为股份有限公司。S 公司自成立以来积极顺应休闲食品行业发展潮流,专注于坚果、烘焙、肉制品、果干等多品类产品的研发、生产与销售。公司以“让坚果和好零食普及大众”为使命,借助电商起步优势,构建起线上线下融合的全渠道销售网络,凭借独特的品牌形象和丰富多样的产品迅速积累了庞大的消费群体,成为休闲食

品领域的知名企业。其拥有先进的生产设施和严格的质量管控体系，注重产品创新与品质提升，持续为消费者带来美味、健康的零食体验，在市场中具有较高的品牌辨识度和影响力。

S 公司是行业内的领军企业之一，拥有完善的供应链管理体系，与众多优质供应商紧密合作，确保原材料的品质与供应稳定性。S 公司负责自主品牌产品的研发，产品生产则外包给厂家，由合作供应商按照公司的要求采购原材料，进行中间生产加工，最后交给公司进行质量检测、产品筛选和部分组装[10]。公司注重研发投入，拥有专业的研发团队和先进的研发平台，不断推陈出新，在坚果加工技术、零食配方优化等方面取得多项成果。同时，S 公司积极履行社会责任，在环保、公益等方面持续发力。在品牌建设方面成果显著，多次荣获各类行业奖项与荣誉，其品牌深受消费者喜爱与信赖，在休闲食品市场占据重要地位，不断推动行业的发展与进步。

3.2. 经营状况概述

Table 1. Operating status of Company S from 2020 to 2024

表 1. S 公司 2020 年~2024 年经营状况

年份	营业利润(亿元)	营业收入(亿元)	营业利润率(%)
2020	3.92	97.94	4.00
2021	4.68	97.70	4.79
2022	1.78	72.93	2.44
2023	2.78	71.15	3.90
2024	4.84	106.2	4.56

数据来源：S 公司 2020~2024 年财务报告 P60~P114 母公司利润表 <https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>，其中(营业利润率 = 营业利润营业收入 × 100%)。

Table 2. Revenue classification and proportion of Company S from 2020 to 2024

表 2. 2020 年~2024 年 S 公司营收分类及占比

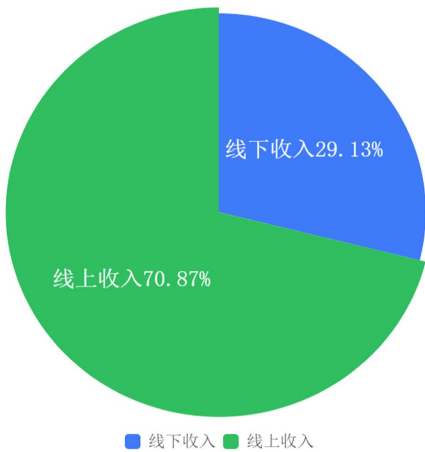
年份	线下收入(亿元)	线上收入(亿元)	线下收入占比(%)
2020	25.47	72.48	26.00
2021	32.92	64.79	29.96
2022	25.05	47.89	34.31
2023	19.99	49.51	28.71
2024	30.45	74.07	29.09

数据来源：S 公司 2020~2024 年财务报告 P8~P36 管理层讨论分析 <https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>，其中(线下收入占比 = 线下收入/(线下收入 + 线上收入) × 100%)。

表 1 和表 2 及图 1 反映了 S 公司近五年经营状况及具体渠道分布状况。在休闲食品行业的激烈竞争中，新企业持续涌入，市场环境日益复杂。消费者的需求呈现出多元化和精细化的趋势，他们对产品品质提出更高要求，还对品牌形象及消费体验有着更高的追求。S 公司凭借其前期构建的显著品牌影响力以及相对成熟的市场销售渠道，在竞争激烈的市场中依然稳占一席之地，拥有一批忠实的消费者群体。其产品在线上平台如电商平台等渠道上持续保持较高的销售热度，显示出强大的市场吸引力与品牌忠诚度。

然而，在行业竞争日益激烈的背景下，S 公司正直面一系列挑战。在产品同质化问题日益显著的背景下，持续进行产品创新与差异化策略的实施显得尤为重要，然而这往往要求企业投入大量的研发资源与创新成本。同时，在营销推广环节，为了保持品牌的知名度与市场曝光率，营销预算通常处于高位，这

在一定程度上压缩了企业的盈利空间。此外，尽管该企业正在持续扩展线下销售渠道，与传统线下知名品牌相比，其线下市场影响力仍有提升空间。同时，线上流量红利的逐渐减弱也对销售增长构成了挑战。



数据来源：表 2 2020 年~2024 年 S 公司营收分类及占比，其中(线下收入占比 = 线下收入/(线下收入 + 线上收入)×100%)，(线上收入占比 = 1 - 线下收入占比)

Figure 1. Sales Performance of Company S by Channel in 2024
图 1. 2024 年 S 公司分渠道销售情况

4. S 公司成本控制问题分析

4.1. 营业成本问题分析

Table 3. Specific distribution of operating costs of Company S (Unit: 100 million yuan)
表 3. S 公司营业成本具体分布(单位：亿元)

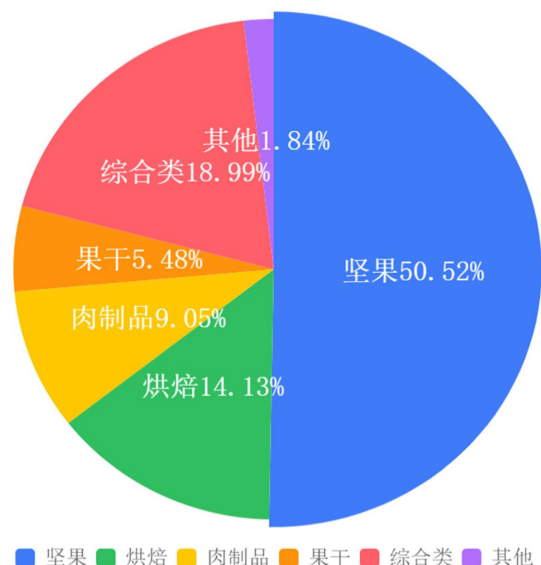
产品	2024 成本	占总成本(%)	2023 成本	占总成本(%)	同比增减(%)
坚果	40.79	50.70	29.33	53.77	39.70
烘焙	11.83	14.70	8.67	15.89	36.41
肉制品	7.65	9.50	4.87	8.92	57.16
果干	4.69	5.82	2.75	5.05	70.25
综合类	14.33	17.81	7.71	14.13	85.91

数据来源：S 公司 2024 年财务报告 P10~P32 管理层讨论分析，采购成本 = 第一大供应商采购金额/采购金额占比，总成本 = 上述品类之和 <https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>。

Table 4. Specific distribution of operating revenue of Company S (Unit: 100 million yuan)
表 4. S 公司营业收入具体分布(单位：亿元)

产品	2024 营收	占总营收(%)	2023 营收	占总营收(%)	同比增减(%)
营收合计	106.22	100	71.15	100	49.30
坚果	53.66	50.52	38.12	53.77	40.76
烘焙	15.01	14.13	10.86	15.89	38.26
肉制品	9.61	9.05	6.00	8.92	60.19
果干	5.82	5.48	3.50	5.05	66.49
综合类	20.17	18.99	10.90	14.13	85.06

数据来源：S 公司 2024 年财务报告 P10~P32 管理层讨论分析 <https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>。



数据来源：表 4 S 公司营业收入具体分布。

Figure 2. Sales performance of Company S by product in 2024
图 2. 2024 年 S 公司分产品销售情况

表 3，表 4 及图 2 反映了 S 公司各期营业收入和营业成本及其在各产品中的具体分布。2024 年 S 公司营业成本中坚果类占比 50.70%，仍是主要成本项，烘焙、肉制品等品类成本均有显著增长，综合类成本同比增幅达 85.91%；从营收看，各品类营收虽有增长，但坚果类营收增速低于成本增速，综合类营收与成本增长幅度相近，盈利空间受限，反映出成本与营收匹配存在问题。

从营业成本与营业收入的匹配情况来看，2024 年 S 公司坚果类产品成本 40.79 亿元，占总成本 50.70%，营收 53.66 亿元，占总营收 50.52%，其成本同比增长 39.70%，营收增长 40.76%，营收增速略高于成本增速，反映出坚果这一核心品类成本控制压力较大，盈利空间提升受成本控制因素影响较大。综合类产品成本 14.33 亿元，占总成本 17.81%，同比增长 85.91%，营收 20.17 亿元，占总营收 18.99%，同比增长 85.06%，成本与营收增幅接近，显示该品类在拓展过程中成本随营收同步高增长，盈利水平有待进一步提升。烘焙、肉制品、果干等品类成本增速与营收增速较为接近。但部分品类如肉制品、果干成本增速高于营收增速，可能对整体盈利产生一定压力。

4.2. 采购成本分析

Table 5. Specific distribution of procurement costs of Company S (Unit: 100 million yuan)
表 5. S 公司采购成本具体分布(单位：亿元)

产品	2024 采购成本	2023 采购成本	同比增减(%)
坚果	37.69	25.77	46.26
烘焙	12.14	9.23	31.53
肉制品	7.95	5.19	53.18
果干	5.69	3.76	51.33
综合类	24.01	13.79	74.11

数据来源：S 公司 2024 年财务报告(数据来源：S 公司 2024 年财务报告 P10~P32 管理层讨论分析，<https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>)。

表 5 反映了 S 公司各期采购成本的具体分布及增减状况。在采购成本方面，2024 年坚果类采购成本 37.69 亿元，同比增长 46.26%，高于其营收 40.76%的增幅，主要原因为坚果原料 70%依赖进口，受气候变化、国际贸易摩擦等因素影响，价格年波动率达 12%，且前三大供应商采购占比超 40%，议价能力受限，导致采购成本上升幅度超过营收增长。综合类采购成本 24.01 亿元，远超其营收营业收入 20.17 亿元，结合营业成本分布表来看，其采购成本可能有部分是为下一年准备，侧面反映出综合类产品采购时效可能有待提高，需要加强其成本与收入的时效性匹配。其他品类如肉制品、果干、烘焙采购成本增幅均高于对应营业收入的增幅，反映出采购成本控制与营收增长未能实现良好匹配，采购环节成本管理存在优化空间。整体来看，采购成本的大幅增长对营业成本上升产生重要影响，进而影响企业盈利水平，企业需优化采购环节，降低采购成本，提升成本与营收的匹配度。

4.3. 研发费用问题分析

Table 6. Specific distribution of R&D expenses of Company S (Unit: 100 million yuan)
表 6. S 公司研发费用具体分布(单位：万元)

项目	本期发生额	上期发生额
职工薪酬	2341.33	2255.64
委托开发服务	236.10	52.97
折旧	41.04	73.07
其他	220.49	102.10
合计	2838.96	2491.90
研发费用占营业收入(%)	0.22	0.31

数据来源：S 公司 2024 年财务报告 P150，<https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>。

表 6 反映了 S 公司各期研发费用的具体分布。2024 年，S 公司在研发投入方面呈现出总额增长但占比下滑的态势。研发费用较上一年增长了 13.93%。从具体构成来看，职工薪酬从 2255.64 万元微增至 2341.33 万元，委托开发服务费用则大幅上升超过三倍，这表明企业在借助外部研发力量、拓展技术合作渠道方面有显著动作。除此之外，折旧费用却从 73.07 万元降至 41.04 万元，可能是由于部分研发设备已完成使用周期，或企业在设备更新策略上有所调整。其他费用也从 102.10 万元攀升至 220.49 万元，涨幅非常明显。

尽管研发费用总额上升,但与营业收入增长相比,显得后劲不足。2024 年 S 公司营业收入实现 49.30%的大幅增长，而研发费用占营业收入的比例却从 2023 年的 0.31%骤降至 0.22%。在休闲食品行业，消费需求正朝着健康化、个性化、多样化的方向快速演变，对新产品的研发创新能力提出了更高要求。研发投入占比的持续降低，可能使企业在产品创新的赛道上逐渐落后，难以推出契合消费者新需求的产品，进而削弱其产品的差异化竞争优势，对长期市场份额的巩固与拓展构成挑战。因此，S 公司急需重新审视研发战略，加大研发资源投入，优化投入结构，以强化自身在产品创新方面的核心竞争力，适应不断变化的市场环境。

4.4. 销售费用问题分析表

表 7 反映了 S 公司各期销售费用的具体分布。从各项费用的变化来看，S 公司的销售费用呈现出一些值得关注的问题。推广费及平台服务费有所大幅上升，虽然能一定程度上提升品牌曝光度和市场推广力度，结合 S 公司线上线下营业收入分布来看，也暴露出其销售渠道单一，依赖性较强的问题。销售费

用占销售收入的比例从 2023 年的 17.25% 上升至 2024 年的 17.59%，虽然增幅不大，但相较于绝味食品、恰恰食品等 2024 年销售费用仅占营业收入 10% 左右的企业，其销售费用整体仍处于较高水平。这反映出企业在销售环节的成本控制面临较大压力，尤其是线上渠道的流量成本持续上升。此外，线下渠道营收占比仅 29%，全渠道协同效率不足，导致销售费用未能得到有效利用。企业需要优化销售渠道结构，加强线上线下渠道的协同，提高销售费用的投入产出比。

Table 7. Specific distribution of selling expenses of Company S (Unit: 100 million yuan)
表 7. S 公司销售费用具体分布(单位: 亿元)

项目	本期发生额	上期发生额
推广费及平台服务费	12.24	7.78
职工薪酬	2.29	1.84
劳务外包	1.47	0.89
仓储服务费	0.59	0.33
其他	2.80	1.53
合计	18.68	12.38
销售费用占销售收入(%)	17.59	17.25

数据来源: S 公司 2024 年财务报告 P150, <https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>。

4.5. 管理费用问题分析

Table 8. Specific distribution of administrative expenses of Company S (Unit: 100 million yuan)
表 8. S 公司管理费用具体分布(单位: 万元)

项目	本期发生额	上期发生额
职工薪酬	9798.14	10318.04
股份支付	2294.19	3374.46
折旧及摊销	1606.46	1602.61
办公及水电费	761.42	560.51
其他	7657.30	6890.16
合计	22177.50	22745.77
管理费用占销售收入(%)	2.09	3.20

数据来源: S 公司 2024 年财务报告 P150, <https://stockpage.10jqka.com.cn/300033/news/#pubs>。

表 8 反映了 S 公司各项管理费用的具体分布。根据表 8 中数据可得出, 2024 年 S 公司管理费用较 2023 年降幅为 2.50%。从具体项目来看, 职工薪酬, 降幅为 5.04%, 股份支付费用降幅超过 30%, 这可能是企业在管理岗位人员配置或股权激励政策上进行了调整。折旧及摊销费用基本保持稳定。办公及水电费增幅为 35.84%, 其他费用也略有增长。从管理费用的整体变化来看, 企业在职工薪酬和股份支付方面的成本有所下降, 但办公及水电费和其他费用却有所增长, 说明企业在管理成本控制方面仍存在一些问 题, 需要进一步加强对日常管理费用的管控, 优化管理流程, 提高管理效率, 降低管理成本。总体而言, 从管理费用占销售收入的比重变化来看, 占比从 3.20% 降到 2.09%, 而行业均值大部分在 6% 到 8% 左右, 这意味着 S 公司管理体系进一步趋于成熟, 能够有效控制该部分支出。

5. 基于价值链优化的成本控制战略

5.1. 采购与物流方面

在采购环节，S 公司可构建战略供应链体系来降低成本。与巴西、美国等坚果主产国核心供应商签订长期锁价协议。此外，还可以联合洽洽食品、良品铺子等企业组建采购联盟，降低对前几大供应商采购依赖，以此提升议价能力。同时 S 公司还可以利用期货工具在原料价格低谷期进行储备，通过智能仓储系统动态管理库存，降低原材料采购成本以节省营业成本。此外，可以通过引入供应商分级评估体系，将供应商进行等级划分，与优质供应商展开长期战略合作，共同优化采购计划。对综合类产品原材料可实施集中采购，通过品类整合降低采购复杂度，降低综合类采购成本。

区域物流是区域经济的重要组成部分，在促进经济社会协调持续发展方面具有重要作用^[11]。因此，物流环节的优化则可以通过运用大数据分析消费者区域分布，将全国 7 大仓储中心覆盖半径进一步扩大以缩短物流时效。此外，企业还可以引入 AI 分拣设备与物联网监控系统，实现库存周转率提升与产品损耗率降低。企业可以通过与顺丰、京东物流共建区域冷链共享网络，将冷链运输成本占比从 40% 进一步降低。企业可以在一线二线城市试点无人配送车与即时零售合作模式，与美团、饿了么共建“前置仓 + 即时配送”网络，缩短配送时效的同时降低末端配送人力成本，提升消费者体验与复购率。

5.2. 研发费用方面

为提升研发效率与创新能力，S 公司需精准化研发投入。企业应加大研发投入，将研发费用占营收比例进一步提升。迎合市场需求聚焦健康化、功能化产品研发。通过产品研发进一步加大产品差异化优势。此外，企业应建立“市场需求 - 研发 - 生产”快速响应机制，缩短新品上市周期，提高研发投入转化率。同时，优化研发人员结构，适当提高研发人员的薪酬待遇，改善工作环境，吸引和留住优秀的研发人才，增强研发团队的稳定性和创新能力。

另外，企业应合理规划研发资产投资，增加租赁及折旧费用，确保研发所需的场地和设备能够及时更新，为研发工作提供坚实的物质基础。积极加强与外部机构的合作研发，增加委托开发服务费用投入，整合各方的研发资源，拓宽研发思路，推动产品的差异化和创新发展，从而更好地满足市场需求，提升产品竞争力。

5.3. 销售费用方面

在销售环节，S 公司需从渠道结构优化与精准营销两方面降低销售费用率。一方面，降低对传统电商平台的依赖，压缩直播电商佣金比例，同时加大内容平台宣传投入，通过“内容种草 + 场景转化”的模式实现获客成本降低。将线下营收占比进一步提升，重点拓展社区店与 O2O 即时零售，通过线下体验反哺线上品牌认知，形成全渠道流量闭环，提升渠道协同效率。

另一方面，建立全渠道销售数据中台，实时监控各渠道投资回报率，动态调整营销资源分配。对推广费及平台服务费实施“目标成本法”，设定单客获客成本上限，通过算法优化投放策略，精准定位目标客群，避免营销资源浪费，预计销售费用率可进一步降低，实现费用节约。同时，调整推广策略，根据市场需求和消费者行为，制定更具针对性和创新性的推广计划，提高品牌曝光度和影响力，吸引新客户的同时维护老客户忠诚度。完善销售团队激励机制，优化职工薪酬结构，加强销售人员培训，提升团队专业性与积极性，促进销售业务持续拓展。

5.4. 管理费用方面

为优化管理费用，S 公司可推进管理流程数字化改造。利用 ERP 系统进一步整合财务、采购、销售

数据,实现成本实时归集与分析。张敬伟(2025)认为,数字化转型能够通过提升内部控制质量来降低零售企业成本粘性[12]。因此,可以对办公及水电费等可控费用实施预算刚性管理,通过系统线上审批降低流程损耗。优化股份支付等非经常性费用评估机制,预计管理费用占营收比例可回归至合理区间。此外,优化人员结构,根据公司的发展战略和业务需求,合理调整管理岗位人员的配置,避免过度精简导致管理架构不稳定和效率低下的问题,确保管理团队的完整性和协同性,提高内部协作的流畅性和管理效能。

另外,企业应加强资产更新投入,增加对办公设施、生产设备等资产的更新和维护费用,改善办公和运营环境,提高工作效率和员工的工作满意度,为公司的发展提供有力支持。提升管理效率,加大对管理创新和流程优化的投入,引入先进的管理理念和方法,加强成本管控,建立科学的决策机制,提高公司应对市场变化的能力,使管理费用的支出更加合理高效,助力企业降低成本、提升效益。

6. 方案实施效果模拟与评价

6.1. 基于净现值的战略方案实施效果模拟

基于 2024 年财务报告, S 公司营业收入为 106.2 亿元, 营业成本为 80.46 亿元, 营业利润为 4.84 亿元, 营业利润率 4.56%, 基本产品采购成本为 91.53 亿元(坚果 37.69 亿 + 烘焙 12.14 亿 + 肉制品 7.95 亿 + 果干 5.69 亿 + 综合类 24.01 亿)销售费用 18.68 亿元, 占营业收入 17.59%, 研发费用 0.28 亿元, 占营业收入 0.22%, 管理费用 2.22 亿元, 占营业收入 2.09%。

现利用 NPV (净现值)的计算对方案实施效果进行评价, 基本假设如下:

折现率: 采用行业平均资本成本 10% (无风险利率 + 行业平均风险溢价)

项目周期: 假设各策略实施周期为 3 年(第 0 年投资, 第 1~3 年产生现金流)

税率: 企业所得税税率 25% (按中国一般企业税率)

下面, 我将进行不同情景下的投资假设对方案实施效果进行评价。

情景一: 采购与物流优化

投资与现金流假设:

假设初始投资为: 采购联盟建设 5000 万元, 智能仓储系统 1.2 亿元, 冷链共享网络 8000 万元, 集中采购系统 3000 万元, 合计投资: 2.8 亿元。

假设方案实施后坚果类成本降低 12%, 综合类采购成本降低 18%, 则其年成本节约为:

坚果采购成本降低: $37.69 \times 12\% = 4.52$ 亿元/年, 综合类采购节约: $24.01 \text{ 亿} \times 18\% = 4.32$ 亿元/年

合计年成本节约: $4.52 + 4.32 = 8.82$ 亿元/年

$NPV = -2.8 + 8.82 (1 - 25\%)/(1 + 10\%)^t$, ($t = 1 - 3$)

$NPV: -2.8 + 6.01 + 5.47 + 4.97 = 13.65$ (亿元)

年利润提升: $8.82 \times (1 - 25\%)/4.84 = 136.67\%$

情景二: 研发投入优化

投资与现金流:

假设初始投资为: 研发费用提升 3000 万元, 数据中台建设 2000 万元, 合计投资: 0.5 亿元。

假设方案实施后其毛利率提升 5%, 研发转换收益率为 20%, 则其年新增利润为:

毛利率提升: $106.2 \text{ 亿} \times 5\% = 5.31$ 亿元/年, 研发转化收益: $0.3 \text{ 亿} \times 20\% = 0.06$ 亿元/年

合计年新增利润: $5.31 + 0.06 = 5.37$ 亿元/年

$NPV = -0.5 + 5.37 \times (1 - 25\%)/(1 + 10\%)^t$, ($t = 1 - 3$)

$NPV = -0.5 \text{ 亿} + 3.66 + 3.33 \text{ 亿} + 3.03 = 9.52$ (亿元)

年利润提升： $5.37 \times (1 - 25\%) / 4.84 = 83.21\%$

情景三：销售渠道优化

投资与现金流假设：

假设初始投资为：线下渠道拓展 1.5 亿元，数据中台建设 8000 万元，合计投资 2.3 亿元。

假设方案实施后其线下营收占比从 29%提升至 35%，线上线下载毛利差为 8%，销售费用率从 17.59%降至 13%，则其年新增利润为：

线下营收毛利差： $106.2 \text{ 亿} \times 6\% \times 8\% = 0.51 \text{ 亿元/年}$ ，销售费用节约： $106.2 \text{ 亿} \times 4.59\% = 4.85 \text{ 亿元/年}$

合计年新增利润：5.36 亿元/年

$NPV = -2.3 + 5.36 \times (1 - 25\%) / (1 + 10\%)^t, (t = 1 - 3)$

$NPV: -2.3 + 3.65 + 3.32 + 3.02 = 7.69 \text{ (亿元)}$

年利润提升： $5.36 \times (1 - 25\%) / 4.84 = 83.05\%$

情景四：管理流程数字化

投资与现金流假设：

假设其初始投资为：ERP 系统升级 5000 万元，线上审批系统：1000 万元，合计投资：6000 万元。

假设方案实施后其管理费用占营收比例从 2.09%降至 1.8%，办公费用降低 15%，则其年成本节约为：管理费用节约： $106.2 \text{ 亿} \times 0.29\% = 0.31 \text{ 亿元/年}$ 办公费用降低： $0.76 \text{ 亿} \times 15\% = 0.11 \text{ 亿元/年}$

合计年节约：0.42 亿元/年

$NPV = -0.6 + 0.42 \times (1 - 25\%) / (1 + 10\%)^t, (t = 1 - 3)$

$NPV = -0.6 + 0.286 + 0.26 + 0.236 = -0.018 \text{ (亿元)}$

年利润提升： $5.37 \times (1 - 25\%) / 4.84 = 6.50\%$

6.2. 战略优化方案实施效果评价

Table 9. NPV and profit improvement under different scenarios
表 9. 分情景 NPV 与利润提升情况

情景	初始投资(亿元)	NPV(亿元)	利润提升幅度(%)
采购与物流优化	2.8	13.65	136.67
研发投入优化	0.5	9.52	83.2
销售渠道优化	2.3	7.69	83.05
管理流程数字化	0.6	-0.018	6.50
综合情景	6.2	30.84	309.43

从各情景的 NPV (净现值)和利润提升幅度来看，不同价值链环节的优化策略效果差异显著。如表 9 所示，采购与物流优化情景的 NPV 达 13.28 润提升幅度为 136.67%，成效最为突出，这得益于坚果采购成本和综合类采购成本的大幅降低，显示出了供应链整合在成本控制中的关键作用。研发投入优化与销售渠道优化情景的 NPV 分别为 9.52 亿元和 7.69 亿元，利润提升幅度均超 80%，表明精准研发和渠道结构优化能有效提升产品附加值与销售效率。而管理流程数字化情景的 NPV 接近零，利润提升幅度仅 6.50%，说明该策略创造价值的有限。

综合来看，基于价值链优化的成本控制战略对 S 公司提升盈利水平具有显著作用。采购与物流、研发、销售环节的协同优化可形成“成本降低 - 产品创新 - 渠道提效”的良性循环，使综合情景 NPV 达

30.84 润提升幅度达 309.43%。这一结果验证了通过价值链重构优化成本结构的可行性,也为 S 公司及休闲食品行业实现战略扩张与成本控制的平衡提供了有力支撑。

7. 结论

本研究聚焦 S 公司成本控制问题,基于价值链管理理论分析发现,企业成本控制与战略扩张失衡的核心在于采购、物流、销售等价值链环节协同低效,如采购端战略储备不足、物流模式僵化、销售渠道错配等,导致营业利润率与行业平均水平存在差距。基于发现的问题提出采购环节构建战略供应链、物流端实施数字化改造、销售端优化渠道结构与精准营销,以及研发管理协同增效等基于价值链优化的成本控制策略。另外,企业在发展过程中应注重供应链的整合与优化、数字化与智能化转型、成本控制与财务管理以及持续创新与改进,这些为企业突破增长瓶颈提供了系统性解决方案[13]。经净现值模拟分析,采购与物流优化等策略成效显著,综合情景下 NPV 达 30.84 亿元,利润提升幅度 309.43%,验证了价值链重构优化成本结构的可行性。此外,作为一个典型的线上线下双渠道销售企业,在对 S 公司进行分析时,不局限于企业的单一成本项目,而是剖析了 S 公司的成本项目构成,填充了这方面研究的单薄之处[14]。S 公司跳出传统零售模式,采取了加强线下体验建设,建立消费者反馈系统和完善仓储物流体系改造来逐步布局新零售模式[15]。因此,近年来 S 公司供应链成本也在不断改善。该研究不仅为 S 公司提升成本管理效能、实现成本领先与差异化平衡提供了可行路径,也为休闲食品行业企业在消费升级与竞争加剧背景下,通过价值链重构优化成本结构、提升核心竞争力提供了参考范式,助力行业向精细化运营转型。

参考文献

- [1] 党思雯. 供应链视角下一鸣食品的成本控制研究[J]. 销售与市场, 2024(18): 112-114.
- [2] 张永胜. 价值链视角下企业成本控制与内部管理——评《成本控制与管理》(第二版)[J]. 商业经济研究, 2022(15): 193.
- [3] 田力. 企业成本控制理论概述[J]. 中国商论, 2018(24): 159-160.
- [4] 刘京桦. 食品企业成本会计核算管理策略探索——评《食品企业管理》[J]. 食品安全质量检测学报, 2023, 14(11): 318.
- [5] 王满, 王越. 价值链战略成本管理[J]. 财务与会计, 2015(7): 16-18.
- [6] 席蕊. 供应链视角下饲料企业的成本控制措施[J]. 中国饲料, 2024(12): 145-148.
- [7] 田晓川. 基于价值链的成长型中小企业战略成本管理[J]. 财会通讯, 2017(26): 77-81.
- [8] 夏惠, 龚光明. 以价值链分析为基础的成本控制浅探[J]. 财会月刊, 2009(12): 8-10.
- [9] 杨淳, 高强, 衡予婧. 新型数字基础设施投入对企业数字化转型影响研究——基于动态能力理论与印记理论的决策视角[J]. 工业技术经济, 2025, 44(4): 130-139.
- [10] 李和欣. 新零售背景下 S 公司成本控制优化研究[D]: [硕士学位论文]. 福州: 福建农林大学, 2023.
- [11] 张伟. 区域物流供应链视角下科技型饲料企业成本控制研究[J]. 中国饲料, 2023(20): 141-144.
- [12] 张敬伟, 赵璐. 数字化转型、内部控制与成本粘性——以零售企业为例[J]. 商业经济研究, 2025(4): 165-168.
- [13] 陈建鑫. 基于大数据的电商供应链成本控制策略[J]. 山西财经大学学报, 2022, 44(S2): 31-33.
- [14] 徐卫芳. 双渠道休闲食品零售企业成本控制问题研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 中南财经政法大学, 2020.
- [15] 金方珏. 新零售背景下三只松鼠供应链成本管理及优化研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中央财经大学, 2023.